



## Una aproximación al perfil del responsable de formación en medianas y grandes empresas de Galicia

### An approach to the training manager profile in medium and large enterprises in Galicia

Eva M. Barreira\*, Laura Rego Agraso\*\*, Raquel Mariño Fernández\*\*\*

\*Universidad de Santiago de Compostela, \*\*Universidad de A Coruña, \*\*\*Universidad de Santiago de Compostela

#### Resumen

El mundo del trabajo está transformándose a un ritmo vertiginoso. En este proceso complejo de cambio, las políticas de Formación para el Empleo juegan un papel fundamental, siendo la empresa ese espacio donde más claramente podemos observar el binomio trabajo-formación. Así, surge una investigación en Galicia, centrada en el análisis de la formación en medianas y grandes empresas. Una de las cuestiones analizadas es la figura de aquella persona que coordina las tareas y funciones relativas al área de formación en las organizaciones empresariales. En este trabajo ofrecemos una aproximación al perfil del responsable de formación, resultante en el estudio.

**Palabras clave:** trabajo, formación para el empleo, empresa, responsable de formación

#### Abstract

The world of work is changing at a vertiginous pace. In this complex process of change, the policies of training for employment play a key role, being the company that space where we can see more clearly the job/training binomial. Thus, it arises an investigation in Galicia, focused on the analysis of training in medium and large enterprises. One of the issues discussed is the figure of the person who coordinates the tasks and functions relating to the area of training in business organizations. In this paper we offer an approach to the training manager profile, resultant in the study.

**Keywords:** labour, training for employment, enterprise, training manager.

#### La Formación para el Empleo (FPE) en la Comunidad Autónoma de Galicia

Con anterioridad a 2007 en España se hablaba de *formación continua* para hacer referencia al tercer subsistema integrante del Sistema de Formación Profesional (FP), junto con el subsistema de FP Reglada –que abarca el campo educativo formal–, y el de FP Ocupacional –que se ocupaba de la formación destinada a los trabajadores desempleados–.

Tabla 1.

#### Definición de formación continua

“Conjunto de acciones formativas que se desarrollan por las empresas o los trabajadores, o sus respectivas organizaciones, (...) dirigidas tanto a la mejora de las

competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador”

Será a partir del año 2007 cuando el Sistema de FP mude hacia la unificación, en un único subsistema, de la formación ofertada a los trabajadores, estén estos ocupados o desempleados. Nace así la *formación para el empleo* regulada por el *Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo* (Barreira, 2013), en el cual se propone como iniciativa para la formación de los trabajadores en las empresas la *formación de demanda*. Su finalidad esencial era responder a las necesidades específicas de formación detectadas por las empresas y sus trabajadores.

En la actualidad y a la espera de un desarrollo más profundo se promulga el *Real Decreto-ley 4/2015* que reforma el sistema de FPE.

#### La situación de la formación dentro de las empresas

En las empresas, sobre todo en las medianas y grandes, cuando la formación posee una representatividad en su organigrama puede desarrollarse en base a dos posibles emplazamientos. Que dicha función sea asumida desde el departamento, área o administración, denominado de «de Recursos Humanos» (RRHH) –denominados tradicionalmente Dpto. de Personal, que tal y como afirma Costa (2009), fueron transformándose en los últimos 30 años hasta llegar a la actual terminología–. Existiría así una estructura organizativa dentro del área de RRHH, que se responsabilizaría de la formación o de una unidad de formación (Fernández-Ríos, 1999, p. 281) dentro del citado departamento. La segunda posibilidad viene determinada por la existencia independiente del área o departamento «de Formación». En cualquiera de éstos existirá una política específica en correcta consonancia con la *estrategia* de la empresa, “el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo” (Fernández Espinosa, 2002, p. 343). No obstante, todo esto dependerá del tipo de organización y de su cultura y que lo más habitual es la existencia del Dpto. de RRHH.

Según Albizu y Landaeta (2001) y Costa (2009) las tradicionales funciones de la gestión de recursos humanos (selección, administración y planificación de personal, valoración de puestos de trabajo, formación,

evaluación, motivación, liderazgo, comunicación, etc.) han ido evolucionando, guiándose ahora hacia el desarrollo del recurso humano, la incorporación de las tecnologías en su labor de gestión, en el manejo de las transformaciones que afectan a las empresas y también hacia todo lo vinculado con el control de costes de producción y oferta de servicios.

Sin embargo, cada vez más se considera esta área como transversal a toda empresa, involucrándose en ella todos los departamentos y personas en un mismo equipo humano (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999). De hecho, Sarries y Casares (2008) defienden un modelo de Departamento de RRHH situado en un lugar central de la estructura organizacional desde el cual se gestionen todos los aspectos de la empresa. En una línea similar irían encaminados los postulados de Veira (1992), para el cual el Departamento de Formación o RRHH (así como sus responsables), sean los que conozcan en profundidad el conjunto de la empresa, su estructura, cultura y sobre todo, los puestos de trabajo y las personas que se encuentran desempeñándolos.

Debemos añadir además que, en estos momentos de crisis económica, la labor de estos departamentos se está fortaleciendo. Aquellos procesos que antes se “externalizaban”, siendo realizados por instituciones u organismos ajenos a la empresa, se están internalizando (Rubio y Sánchez, 2009, p. 48). Esta tendencia parece ser más claramente observable en el caso de la formación, en el que las empresas comienzan a ser ellas mismas las que diseñan el trabajo y la formación para sus empleados.

De la labor que desarrolla el área de recursos humanos, la que más nos interesa es la de *formación* y, más concretamente, la figura profesional responsable de la misma.

**La figura del responsable de formación en las empresas.** Este profesional ha ido ganando en importancia a medida que en la actual sociedad del conocimiento y en la propia teoría organizacional se revalorizó el factor humano en las empresas como recurso indispensable en la consecución de las estrategias empresariales (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999). Comienza entonces a atribuirseles roles más estratégicos (Costa, 2009) puesto que la formación debía estar en consonancia con la estrategia de la empresa y servir de herramienta para la consecución de metas empresariales.

Albizu e Landaeta (2001), entre otros, consideran que las funciones atribuidas a un área departamental se asocian directamente al perfil de la persona gestora de la misma. Por eso, a medida que evolucionan las tareas de los dos departamentos en las empresas, el perfil de sus responsables también lo hacen. Guinjoan y Riera (2000) señalan como funciones esenciales del responsable de formación la elaboración de la planificación formativa (Plan de Formación Anual) de las organizaciones empresariales; coordinar los cursos y elementos de las acciones formativas; solicitar la financiación pública necesaria para la formación; etc. No obstante, tampoco puede quedarse al margen de la actividad que realiza la empresa, pues de nada servirá la formación que diseñen y

planifiquen si no conocen las necesidades del sector productivo y de los puestos de trabajo.

Igualmente, estos profesionales van a tener que enfrentarse al nuevo reto de «internalización» de los procesos formativos. Por eso, en palabras de Rubio y Sánchez (2009, p. 49) el responsable de formación va a tener que ser quién de crear e instaurar “procesos y metodologías adecuadas” que puedan “ayudar a racionalizar y rentabilizar la formación en la organización”, así como diseñarla de modo que garantice el nivel de cualificación de los empleados.

### Método

Para la realización del estudio del que se deriva la cuestión que presentamos en este trabajo, hemos utilizado una metodología caracterizada por tres dimensiones. Es de carácter *mixto* en tanto que los instrumentos de investigación que empleamos responderán a la metodología cualitativa y cuantitativa (entrevistas a expertos y cuestionario a empresas). En segundo lugar, es *descriptiva*. Este tipo de estudios se caracterizan por la observación, descripción y comprensión de un fenómeno (en nuestro caso la *formación en las empresas gallegas*), y en el análisis de su estructura y de las relaciones que lo definen (Latorre, Del Rincón y Arnal, 1996; Sabariego y Bisquerra, 2004), pudiendo sucederse éste alrededor de determinados centros, instituciones o sujetos. Finalmente, empleamos una metodología de carácter *exploratorio*, centrada en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 100). Aunque la formación continua no es un tema novedoso, sí es bastante reciente su estudio a nivel gallego y también la búsqueda de *buenas prácticas* en este ámbito (uno de los objetivos de nuestra investigación). Igualmente, podemos establecer aquí las fases de realización de la investigación:

- a) Consulta de la literatura existente para la construcción de un marco teórico de referencia.
- b) Diseño y establecimiento del trabajo de campo: definición de la población y muestra, y de los instrumentos a desarrollar.
- c) Realización del trabajo de campo: recogida de información mediante entrevista a expertos y cuestionario de investigación dirigido a responsables de formación de medianas y grandes empresas de Galicia.
- d) Elaboración del informe final de investigación (en proceso de conclusión).

La definición de la muestra empresarial de nuestra investigación parte de los siguientes criterios básicos:

- Empresas con sede en Galicia.
- Constitución en alguna forma jurídica establecida en los reglamentos.
- Actividad conforme a la CNAE-2009.
- Plantilla regular a partir de 50 trabajadores o más.
- Persona que ejerza las labores relativas al área de formación, dispongan o no estas empresas de un Departamento de RRHH o Formación.

A partir de la totalidad de empresas existentes en Galicia con estas características, –1095 empresas (datos del INE) establecidas para el periodo 2012/2013– se realizaron los cálculos para obtener la muestra de investigación –una *muestra probabilística estratificada*–, quedando ésta finalmente en 285 empresas.

Para dar con estas 285 empresas empleamos la base de datos ARDAN. Asimismo, con la intención de obtener el mayor número de respuestas, realizamos el envío del instrumento (por e-mail o carta postal) a un número más elevado de empresas, ampliando así el abanico de posibilidades de participación de las empresas y responsables de formación.

Finalmente, el cuestionario fue contestado por un número de 118 responsables de formación de las más de 285 empresas con las que se contactó finalmente para su participación (*muestra invitada*).

## Resultados

A continuación se analizarán las diversas variables incluidas en el bloque sobre los responsables de formación que participaron en este estudio.

Tabla 2

*Variables relativas al responsable de formación*

- Sexo/género
- Edad
- Categoría/Nivel profesional
- Nivel de estudios
- Antigüedad en el cargo
- Antigüedad en la empresa
- Tipo de dedicación
- Gestión de la formación en la empresa
- Funciones del/de la responsable de formación

El análisis de los datos aportados en relación al *género* de los responsables de formación indica que la mayor parte de este colectivo serían mujeres, concretamente un 56%, frente al 44% de hombres.



Figura 1. Género de los responsables de formación

Con respecto a la *edad* predominante, esta se situaría mayoritariamente en el rango comprendido entre los 31 y los 40 años (un 45,2%), seguido de aquellos situados entre el 41 y 50 años (un 42,6%). La media de edad se situaría en torno a los 40 años, según cálculos estadísticos.

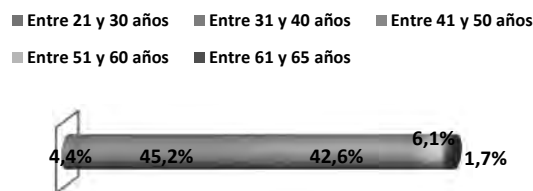


Figura 2. Distribución porcentual de participantes en los rangos de edad

Por otro lado, obtuvimos datos sobre la *categoría profesional* del responsable de formación participantes en el estudio. Atendiendo a los datos (véase Figura 3), se puede afirmar que más de la mitad de los responsables de formación participantes son *mandos intermedios* (53%).

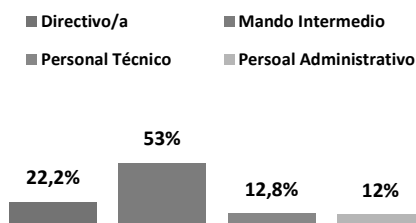


Figura 3. Categoría profesional predominante entre los responsables de formación

Los restantes se distribuyen entre *directivos* (22,2%) como el segundo colectivo más numeroso y, finalmente, el *personal técnico* (12,8%) y el *personal administrativo* (12%). Cabe destacar, igualmente, la ausencia de responsables de formación cuya categoría profesional sea la de *operarios*, pues ningún miembro de la muestra participante se sitúa en dicho nivel a la hora de responder al cuestionario.

Otra de las variables analizadas fue el *nivel de estudios* (véase Figura 4), aspecto en el que sobresalen aquellos sujetos con estudios superiores universitarios. Es la Licenciatura la titulación predominante en este grupo, con un 48,7%. Con un porcentaje más reducido se situarían aquellos responsables de formación que poseen una Diplomatura, representando éstos al 24,8% del grupo. Aquellos cuyos estudios superiores se centran en la realización de Máster, representan un 17% de la muestra.

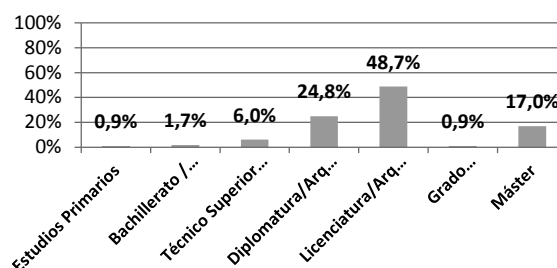


Figura 4. Titulación académica de los responsables de formación

En porcentajes poco significativos encontraríamos las restantes titulaciones académicas sugeridas. Solo un 6% de los responsables de formación poseen Formación Profesional de carácter superior, seguidos a una distancia

de cuatro puntos porcentuales, los sujetos que poseen el Bachillerato/BUP/COU como titulación más elevada (1,7%). Sin llegar a la unidad porcentual se sitúan aquellos individuos con un grado o con estudios primarios realizados, un 0,9% respectivamente.

Deseamos igualmente analizar la *antigüedad en el cargo* así como la *antigüedad en la empresa* de los individuos participantes. La *Figura 5* representa los datos relativos a estas dos variables (en azul y naranja respectivamente). En el primer caso, los porcentajes relativos a personas con más antigüedad en el cargo disminuyen a medida que aumenta el periodo temporal. De hecho, en las agrupaciones temporales que suponen un periodo temporal menor se sitúa cerca del 89% de los participantes. El porcentaje más alto estaría representado en un 37,4% de sujetos que ejercerían como responsables de formación únicamente entre 1 y 5 años, siguiéndoles muy de cerca un 32,2% de individuos que llevarían entre 6 y 10 años de antigüedad en dicho cargo. Entre los 11 e 15 años como responsables de formación se situaría un 19,1% de la muestra participante. Solo un 1,7% llevarían más de 26 años ejerciendo, y el 3,5% de los participantes se situaría entre los 21 y 25 años de antigüedad en el desempeño de las labores vinculadas con la gestión formativa. Finalmente, un 6,1% se sitúa entre los 16 y 20 años de antigüedad en el cargo.

En lo que respecta al tiempo de trabajo en la organización, un 32,8% de los participantes en el estudio llevaría trabajando entre 6 y 10 años en sus respectivas empresas, seguido de un 26% de individuos situados en el menor periodo de trabajo contemplado, es decir, entre 1 y 5 años.

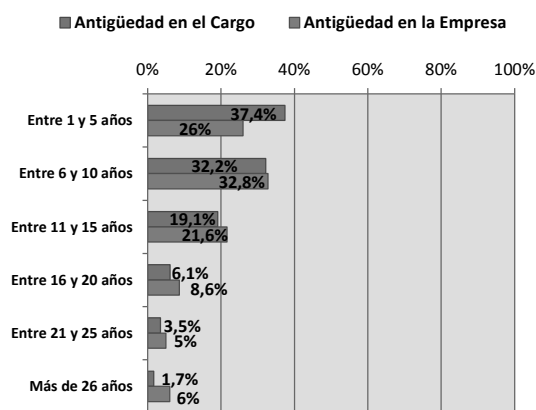


Figura 5. Distribución porcentual de los responsables de formación según su antigüedad en el cargo y en la empresa

Un 21,6% de los sujetos llevan trabajando en sus empresas de referencia a lo largo de entre 11 y 15 años, porcentaje que vuelve a reducirse drásticamente a medida que avanzamos en los periodos temporales. De hecho, solamente un 8,6% de los encuestados trabaja en su empresa desde, al menos, 16 años (rango entre los 21 y los 25 años trabajados), mientras que un 5% lo hace, desde al menos, 21 años. Un 6% viene trabajando en su empresa más de 26 años.

Al ser preguntados por el *tipo de dedicación* a las funciones de formación (exclusiva/compartida con otras), solo un 8% de los individuos responde que su

dedicación es exclusiva, mientras que el 92% restante afirma que, además de las responsabilidades propias de la formación, asumen otras dentro de la propia empresa.



Figura 6. Distribución porcentual respecto del tipo de dedicación a las tareas vinculadas con la formación en la empresa

Además de esto, quisimos conocer el encuadre organizacional (organigrama) del responsable de formación. Preguntamos entonces acerca de «*quién*» se encarga de la *gestión de la formación en la empresa*, ofreciendo una serie de alternativas de respuesta.

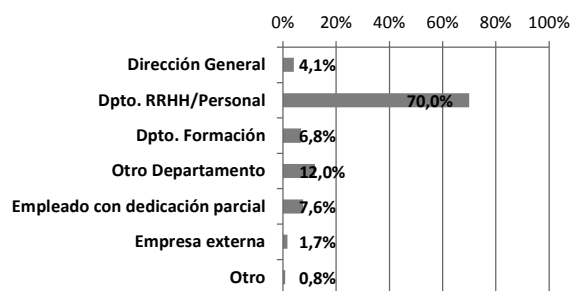


Figura 7. Distribución porcentual de la situación de los responsables de formación en el organigrama empresarial

Obsérvese que un elevado porcentaje de empresas cuenta con un Departamento de RRHH (70%). Si atendemos al Dpto. de Formación específico, solo un 6,8% de las empresas participantes poseen esta figura en su organigrama. Destacable es el caso de aquellas empresas que desarrollan la formación desde otros Departamentos, un 12%, siendo lo más habitual que sea el Dpto. de Calidad el que asuma esta tarea.

Sobre las *funciones del responsable de formación* (Figura 8) obtenemos información sobre las más señaladas. Éstas son, en primer lugar, el *diseño y gestión del Plan de Formación*, con un 83,9% de los participantes que así lo indican. En segundo lugar, con un 77,1% de las respuestas, se situarían como funciones más realizadas las de *coordinación de los responsables de áreas para el desarrollo de la formación* y de *establecimiento de relaciones con entidades de formación externas*. Un 66,1% de la muestra señala que la *participación en las distintas fases del Plan de Formación* es otra función esencial de los responsables de formación, lo mismo que sucede con la *definición de la política de formación* de la empresa, indicada por un 61,9% de los sujetos participantes.



Figura 8. Principales funciones realizadas por el responsable de formación. Distribución porcentual según respuestas señaladas

### Discusión y conclusiones

En un análisis más profundo de los datos recogidos en la investigación, podemos establecer un *perfil* más concreto del responsable de formación en las medianas y grandes empresas gallegas. De esta forma, nuestro responsable de formación sería una mujer de entre 30 y 40 años, que posee una categoría profesional de mando intermedio dentro de la empresa, situándose por tanto en niveles superiores dentro de la escala jerárquica (nivel medio de la dirección).

Su nivel socioeducativo se corresponde con estudios superiores de carácter universitario, concretamente una licenciatura. Este aspecto iría vinculado con el nivel que ocupa en la estructura organizacional, llevando a cabo funciones directivas que requieren competencias profesionales de liderazgo y gestión de grupos, entre otras. Éstas son parte de las competencias formativas que se obtienen en estudios de corte superior.

No posee dedicación exclusiva a las tareas formativas vinculadas al cargo, ante lo cual entendemos que desempeña otras competencias y actividades profesionales dentro de la empresa. Esto contrasta con el período de antigüedad de la responsable de formación que estamos estableciendo. Concretamente, llevaría trabajando en su compañía alrededor de los 10 años aproximadamente, aunque desempeñando el cargo de formación solamente llevaría un máximo de 5 años. Por consiguiente, podemos especular con la posibilidad de que la consecución de este cargo suponga mejoras en cuanto a la percepción de la trabajadora por parte de sus superiores y también determinados «privilegios» o «recompensas» profesionales dentro de la organización.

Su labor de gestión con respecto a las acciones formativas se enmarcaría en un Departamento de Recursos Humanos (configurado en la mayoría de los casos, por pocos miembros). Las funciones en las que más se centra esta figura en cuanto a su labor de gestión son:

- Diseño y gestión del Plan de Formación.
- Coordinación de los responsables de áreas para el desarrollo de la formación.
- Establecimiento de relaciones con entidades de formación externa.
- Participación en las distintas fases del Plan de Formación.
- Definición de la política de formación de la empresa.

### Referencias

- Albizu, E. y Landaeta, J. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Barreira, E. M. (2013). Vocational and Education Training for Employment in Spain. *Berufsbildung*, 141, 44-46.
- Costa, E. (2009). Estrategia de recursos humanos y “software” empresarial. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, 2959, 37-47.
- Fernández Espinosa, G. (2002). “La calidad total”. En S. Garrido, y J. M. Rodríguez (Coords.). *Estrategia y política de empresa. Lecturas* (pp. 343-358). Madrid: Pirámide (Colección Economía y Empresa).
- Fernández-Ríos, M. (Dir.) (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1999). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Guinjoan, M. y Riera, J. M. (2000). *Instrumentos para la gestión de la formación continua con criterios de la calidad ISO 9000*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Hurtado.
- Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación para el empleo [BOE, nº 87, 11/04/2007].
- Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo para la reforma urgente del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral [BOE, nº 70, 23/03/2015].
- Rubio, A. y Sánchez, G. (2009). La función de los recursos humanos en tiempo de crisis. *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, 22, 47-70.
- Sabariego, M. y Bisquerra, R. (2004). Fundamentos metodológicos de la investigación educativa. En R. Bisquerra (Coord.). *Metodología de la Investigación Educativa* (pp. 19-49). Madrid: La Muralla.
- Sarries, L. y Casares, E. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Veira, B. (1992). *La Formación dentro de la empresa: análisis del reciclaje*. Madrid: Universidad Complutense, Departamento de Teoría e Historia de la Educación.